

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire

Mercredi
26 juillet 2017
Séance de 16 heures 30

Compte rendu de la
réunion n° 8

- En application de l'article 13 de la Constitution, audition de Mme Catherine Guillouard, pressentie pour être nommée présidente-directrice générale de la RATP 2
- Vote sur cette nomination 30

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2016-2017

**Présidence de
Mme Barbara Pompili**
Présidente



La Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire a entendu, en application de l'article 13 de la Constitution, Mme Catherine Guillouard, pressentie pour être nommée présidente-directrice générale de la RATP.

Mme la présidente Barbara Pompili. Le président de l'Assemblée nationale a reçu, le 13 juillet dernier, un courrier du Premier ministre lui demandant de bien vouloir solliciter l'avis de la commission compétente en matière de transports sur le projet de nomination comme présidente-directrice générale de la Régie autonome des transports parisiens (RATP) de Mme Catherine Guillouard, à laquelle je souhaite la bienvenue.

Conformément à l'article 10 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 et des dispositions du décret n° 59-587 du 29 avril 1959, le président-directeur-général de la RATP est nommé par décret en conseil des ministres parmi les membres du conseil d'administration et sur proposition de celui-ci.

Aux termes de la loi organique n° 2010-837 du 23 juillet 2010, cette fonction fait partie des emplois et fonctions dont les conditions de nomination sont fixées au cinquième alinéa de l'article 13 de la Constitution.

Selon l'article 1^{er} de la loi n° 2010-838 du 23 juillet 2010, l'avis de la commission prévu à l'article 13 de la Constitution est précédé d'une audition. L'audition est publique, sous réserve de la préservation du secret professionnel ou du secret de la défense nationale ; elle ne peut avoir lieu moins de huit jours après que le nom de la personne dont la nomination est envisagée a été rendu public.

À l'issue de cette audition, nous procéderons à un vote par scrutin secret. Aux termes de l'article 13 de la Constitution, le Président de la République ne peut procéder à une nomination lorsque l'addition des votes négatifs dans chaque commission compétente de l'Assemblée nationale et du Sénat représente au moins trois cinquièmes des suffrages exprimés.

L'article 29-1 de notre Règlement indique, conformément à l'article 5 de l'ordonnance du 17 novembre 1958, que le dépouillement du scrutin doit intervenir au même moment dans les deux chambres.

La commission de l'aménagement du territoire et du développement du territoire du Sénat ayant auditionné Mme Catherine Guillouard ce matin, le dépouillement pourra avoir lieu à huis clos, immédiatement après l'audition, contact étant pris avec le Sénat pour que le scrutin qui a eu lieu à la chambre haute ce matin soit dépouillé en même temps. Deux scrutateurs seront tirés au sort pour procéder au dépouillement.

Si j'ai souhaité expliquer la procédure aussi minutieusement, c'est que notre commission est particulièrement sollicitée au titre de l'article 13 de la Constitution : elle est amenée à donner son avis sur seize des cinquante et un emplois concernés.

Avant de vous donner la parole, madame Guillouard, pour présenter votre parcours personnel puis évoquer l'avenir de la RATP et les ambitions que vous nourrissez pour l'entreprise, je vous poserai trois questions.

Les dates de l'ouverture à la concurrence sont désormais proches – 2025 pour les autobus, 2029 pour les tramways, mise en concurrence prochaine pour les lignes de métro 15 à 18 et pour l'exploitation de la ligne Charles-de-Gaulle (CDG) Express. Comment pensez-vous préparer la RATP à ces échéances ?

Les mesures d'amélioration de la qualité de l'air dans les espaces souterrains, le plan Bus 2025 pour remplacer le matériel roulant par des autobus « propres » et la réactivité de l'entreprise lors des pics de pollution sont quelques-uns des enjeux touchant à l'environnement que la RATP doit prendre en considération. Quelles seront vos priorités en cette matière ?

La RATP est fortement présente hors l'Île-de-France et même hors des frontières nationales par le biais de ses filiales, avec des réussites remarquables. Étant donné l'ampleur des chantiers qui s'annoncent en Île-de-France au cours des prochaines années, comment concilierez-vous le développement international et les besoins recensés en région parisienne ?

Mme Catherine Guillouard. Je pense, madame la présidente, répondre au détour de mon intervention liminaire aux questions que vous m'avez posées. Bien entendu, si mes réponses vous apparaissent insuffisamment claires ou précises, nous ouvrirons le débat.

C'est pour moi un grand honneur d'être devant vous, sur la proposition du président de la République, pour solliciter votre accord à ma nomination comme présidente directrice générale de la RATP.

La RATP, référence mondiale dans le transport urbain, est une entreprise dynamique, innovante et rentable, dotée d'équipes de très grande qualité. Elle compte plus de 60 000 femmes et hommes au service, tous les jours, de 16 millions de voyageurs, à l'international, en France et en Île-de-France.

Son histoire est celle d'une entreprise responsable au plan environnemental, avec une très forte culture de service public et d'innovations techniques et sociales. La qualité, le dévouement et l'attachement aux valeurs du service public des hommes et des femmes qui la composent font de la RATP une entreprise attachante et performante.

La RATP entretient des relations étroites avec vous, les élus, les collectivités locales et les autorités organisatrices, au premier rang desquelles Île-de-France Mobilités. En tant que gestionnaire d'infrastructures et opérateur de transports, elle joue un rôle majeur dans le développement territorial et économique des communes, des départements et des régions.

Enfin, la RATP est résolument engagée dans une politique de lutte contre les émissions de gaz à effet de serre et de réduction de son empreinte environnementale qui fait d'elle une entreprise socialement responsable et un acteur incontournable de la ville durable.

La RATP, entreprise au cœur de la vie quotidienne de nos concitoyens et à la forte notoriété, devra relever dans les prochaines années de nombreux défis. Le premier, structurant, est celui de sa mise en concurrence progressive en Île-de-France : cela va transformer l'entreprise et, plus généralement, le paysage des transports franciliens.

Au quotidien, les principaux défis à relever sont d'une part, dans le contexte que l'on sait, ceux de la sécurité et de la sûreté des voyageurs, des salariés et des installations, d'autre part celui de la qualité de service, le niveau d'exigence des voyageurs et des autorités organisatrices ne cessant, légitimement, de s'accroître.

Mais la RATP doit aussi relever le défi de la conception et de la construction de nouvelles infrastructures de transport pour répondre aux besoins de mobilité grandissants, des Franciliens notamment. De nombreux chantiers sont en cours, de nombreux autres vont s'ouvrir, et l'entreprise devra être capable de les mener à bien dans les délais. Elle devra aussi combattre les émissions de gaz à effet de serre par le recours à des modes de transport peu polluants et sobres en énergie. Elle devra encore relever le défi de l'innovation, auquel s'est déjà attaquée la présidente sortante, Mme Élisabeth Borne, notamment dans le domaine des nouvelles mobilités et des opportunités offertes par la révolution digitale.

C'est une femme particulièrement déterminée qui sollicite votre confiance avec une grande humilité pour relever ces défis avec l'ensemble des salariés de la RATP, des parties prenantes et, évidemment, l'équipe de management.

Mon parcours est celui d'une dirigeante d'entreprise connaissant à la fois le secteur public et le secteur privé. J'ai entamé ma carrière au ministère des finances, à la direction du Trésor, où je suis restée quatre ans. Très rapidement, j'ai rejoint une entreprise publique – Air France. Ce fut pour moi une décennie d'expérience dans le secteur du transport, suivie d'une expérience de six ans à Eutelsat, entreprise du secteur des infrastructures et des télécommunications. Ces trois dernières années, j'étais directrice générale déléguée de Rexel, un groupe de 27 000 salariés présent dans trente-deux pays, dont le chiffre d'affaires est de 13,2 milliards d'euros et qui est leader de la distribution professionnelle de produits et de services pour le monde de l'énergie.

Juriste de formation, j'ai eu chez Air France une multiplicité de fonctions et un parcours aussi riche et varié que peut l'offrir une entreprise de transport de cette taille : j'ai fait des projets de transformation, des opérations, de la finance et des ressources humaines. En effet, outre la direction des affaires financières, j'ai également exercé des fonctions opérationnelles en tant que directeur délégué aux opérations aériennes, une direction générale qui regroupait les 4 000 pilotes de la compagnie et la direction technique. Je me suis investie dans les ressources humaines en tant que déléguée générale « ressources humaines et changement », autrement dit numéro deux de la direction générale des ressources humaines du groupe Air France. J'ai présidé le comité d'établissement du personnel navigant pendant deux ans.

Contrairement à ce que l'on dit parfois, je pense qu'il existe des enjeux communs aux entreprises de transport telles qu'Air France et la RATP, à l'aérien et au terrestre. Pour une entreprise de transport, la politique sociale est un facteur clef de productivité et de compétitivité ; cela suppose obligatoirement un dialogue social loyal, permanent et constructif. Mon expérience de directrice des ressources humaines et de présidente de comité d'établissement chez Air France me sera indiscutablement utile à cet égard. D'autre part, la qualité de service aux voyageurs et la qualité des processus d'exploitation sont au cœur des modèles d'affaire des entreprises de transport, avec des enjeux similaires : qualité de l'offre de transports, ponctualité, régularité et information aux voyageurs, auxquels s'ajoutent des enjeux cruciaux de sécurité et de sûreté.

Mon parcours professionnel m'a également permis d'avoir une bonne connaissance des modèles d'infrastructures grâce à deux expériences distinctes comme administratrice d'Aéroports de Paris et comme directrice financière d'Eutelsat. Ce sont des métiers à forte intensité capitalistique où la maîtrise des politiques d'investissement et la gestion des risques sont déterminantes. Or, la RATP est une entreprise qui investit beaucoup : le contrat en cours

avec Île-de-France Mobilités prévoit des investissements de 8,5 milliards d'euros sur cinq ans, dont 4,2 milliards d'euros sur fonds propres de la RATP.

J'ai également eu une expérience de développement à l'international par la voie organique et par la voie d'acquisitions : en Asie et en Espagne chez Eutelsat, en Asie, en Europe, au Moyen-Orient et aux États-Unis chez Rexel.

Ayant été pendant douze ans directrice financière de sociétés cotées, j'ai acquis une solide expérience en matière de pilotage de la performance opérationnelle et financière de groupes internationaux.

Enfin, j'ai acquis une expertise sur certains dossiers de transition énergétique, l'un des axes stratégiques de Rexel étant d'aider ses clients à réduire leur facture de consommation d'électricité grâce à des services et des produits de plus en plus connectés. Je reviendrai sur l'importance pour la RATP d'avoir une stratégie digitale approfondie.

Les raisons de ma candidature sont claires : je suis convaincue que la RATP peut devenir le leader mondial de la mobilité durable si elle réussit sa transformation en relevant le défi de l'ouverture à la concurrence. Elle a de nombreux atouts pour y parvenir, le plus fort à mes yeux étant la qualité de ses équipes, leur implication dans le projet d'entreprise et la richesse des savoir-faire techniques. C'est une entreprise intensément attachée aux valeurs du service public, comme je le suis. Elle est résolument tournée vers l'avenir et son modèle d'affaire est porté par des tendances de fond positives telles que l'urbanisation croissante de la population mondiale et l'augmentation de la demande de mobilité durable.

Ces quelques éléments de mon parcours permettent d'éclairer l'alignement entre mes compétences et les défis que doit affronter la RATP. Si vous m'accordez votre confiance, c'est cette expérience que je souhaite mettre au service de la RATP et de ses équipes, en mesurant le poids des responsabilités qui pourraient m'être confiées à la tête de cette grande entreprise du transport public.

Avant de partager avec vous ma vision des priorités stratégiques et des leviers de développement de la RATP, je vous ferai part de quelques réflexions. D'abord, la RATP aura changé trois fois de président en deux ans ; il faut en tenir compte. Il me paraît donc important d'avoir une approche pragmatique et efficiente. Aussi, je m'inscrirai dans la continuité des travaux lancés par mes prédécesseurs, en particulier ceux de Mme Élisabeth Borne, dont je tiens à saluer l'action. En effet, deux événements clefs ont déjà eu lieu : Île-de-France Mobilités et la RATP ont conclu un contrat pour la période 2016 à 2020 ; le conseil d'administration a validé en février 2017 une feuille de route stratégique dite « Défis 2025 », parfaitement claire. Je ne passerai donc pas un semestre ou un an à réinventer une feuille de route stratégique pour la RATP : l'actuelle me convient, et je me concentrerai sur l'exécution des priorités arrêtées par le conseil d'administration, en veillant, pour y parvenir, au juste équilibre de l'allocation des moyens humains et financiers.

Ensuite, dans un contexte d'ouverture à la concurrence, la qualité du service offert aux voyageurs et l'expérience client doivent devenir obsessionnels et être mis au cœur de la stratégie de l'entreprise : à l'avenir, la qualité de service sera pour la RATP un avantage compétitif qui permettra de faire la différence. Aussi, je veillerai en permanence à amplifier les retours d'expérience client et les comparaisons avec la concurrence – toute entreprise évoluant dans un monde compétitif doit s'intéresser de très près à ce que font ses concurrents.

Enfin, en termes de méthode, il me paraît indispensable que, pour poursuivre et réussir sa transformation, la RATP demeure à l'écoute de toutes les parties prenantes : les voyageurs, les autorités organisatrices, au premier rang desquelles Île-de-France Mobilités, les collectivités locales, ses partenaires, les associations d'usagers et en interne, bien entendu, les salariés et les partenaires sociaux. Je poursuivrai ce dialogue dans le respect de chacun et dans le respect des valeurs du groupe, dont j'ai fortement conscience, pour que la RATP s'adapte au nouveau paysage concurrentiel et puisse aussi y trouver de nouvelles voies de développement.

Je vois pour le groupe quatre priorités stratégiques et trois leviers de développement.

En premier lieu, la RATP doit viser l'excellence opérationnelle au service des voyageurs dans un contexte où le premier des devoirs est celui de la sécurité et de la sûreté. L'enjeu est de taille quand on fait voyager tous les jours 16 millions de voyageurs, dont 9 millions en Île-de-France, région où, au total, la RATP a transporté 3,3 milliards de voyageurs en 2016.

S'agissant de la sécurité ferroviaire et incendie, l'expertise de la RATP fait autorité dans le monde des transports. Je ne baisserai pas la garde et je m'attacherai à ce que le niveau d'expertise soit au minimum préservé et, si possible, encore amélioré.

Dans une entreprise où, en période de pointe, les autobus du réseau francilien parcourent chaque heure l'équivalent du tour de la Terre, la sécurité routière devra faire l'objet de la même exigence.

En tant que gestionnaire d'infrastructures, la RATP assure un haut niveau de suivi et de maintenance du réseau, y consacrant des moyens très significatifs. L'enveloppe d'investissement pour la modernisation et l'entretien des infrastructures et des équipements existants s'est élevée à 743 millions d'euros en Île-de-France en 2016, deuxième record après 2015. Cela dit l'importance accordée à la qualité du réseau par l'entreprise et par Île-de-France Mobilités.

La cybersécurité sera également au cœur de mes préoccupations. La RATP se doit d'être très vigilante, avec beaucoup de modestie car l'actualité montre que de nombreuses entreprises ont vécu à ce sujet des moments difficiles ; il faudra donc redoubler d'efforts pour protéger les données.

En ce qui concerne l'enjeu de sûreté, la RATP devra continuer à faire face avec le même professionnalisme au niveau de menace particulièrement élevé que connaît notre pays. La relation avec la préfecture de police de Paris est essentielle. La RATP dispose de son propre groupe de protection et de sécurisation des réseaux (GPSR), qui compte un millier d'agents ; une centaine de recrutements sont prévus par le contrat en cours avec Île-de-France Mobilités. Depuis la loi du 22 mars 2016 relative à la sécurité dans les transports en commun, dite loi Savary, le GPSR dispose de prérogatives plus larges : il a une forte responsabilité de lutte contre la délinquance et le terrorisme dans le réseau RATP, et aussi un devoir d'exemplarité. La sûreté et la sécurité sont le socle du contrat de confiance passé avec nos concitoyens et les pouvoirs publics. Je m'attacherai donc à faire vivre et à amplifier la coordination afin que tout fonctionne le mieux possible.

La RATP doit également assurer un niveau de service performant. Le contrat passé avec Île-de-France Mobilités instaure d'ailleurs un système de bonus-malus en fonction des objectifs atteints, eux-mêmes définis à partir de 141 indicateurs.

En termes de régularité et de ponctualité, la satisfaction des voyageurs, mesurée par une enquête annuelle menée auprès de 60 000 d'entre eux, était supérieure à 81 % en 2016. Mais les résultats sont contrastés, car si les chiffres sont bons en termes de ponctualité sur les réseaux du métro, du tram et des autobus, des améliorations sont attendues sur les lignes de RER A et B, les plus fréquentées d'Europe, dont la qualité de service reste perfectible en dépit des importants efforts consentis ces dernières années. Le nouveau contrat de plan prévoit d'ailleurs une enveloppe d'un milliard d'euros d'investissements entre 2016 et 2020 pour ces lignes. Je veillerai à une mobilisation totale de l'entreprise pour améliorer de manière sensible et durable la qualité de service pour les voyageurs sur les lignes du RER. Un plan d'action a été défini, qui doit être exécuté à la lettre.

En matière d'information, l'objectif est de pouvoir fournir aux voyageurs des informations plus claires et plus personnalisées, portant sur l'ensemble des modes de transport et des opérateurs. La RATP fait déjà beaucoup en ce sens – vous connaissez ses applications électroniques et vous savez qu'elles fonctionnent – et elle continuera. Les voyageurs peuvent aussi compter sur 6 000 agents en poste dans les gares et les stations.

En matière d'accessibilité, la RATP a déployé et continuera de déployer des moyens importants pour assurer la meilleure accessibilité pour tous à son réseau, dans la droite ligne de sa mission de service public.

Pour la propreté du réseau, le renforcement des équipes est prévu dans le contrat passé avec Île-de-France Mobilités ; un budget supplémentaire de 5 millions d'euros a été consenti, si bien que l'enveloppe globale annuelle de ce poste s'établit à 80 millions d'euros. Une organisation précise est définie, et chacun est conscient que ce sujet participe de la qualité de service.

On attend aussi de la RATP qu'elle produise l'offre supplémentaire de mobilité attendue en Île-de-France. Sur l'enveloppe de 8,5 milliards d'euros d'investissement prévue dans le contrat signé avec Île-de-France Mobilités pour la période 2016-2020, 3,4 milliards seront consacrés à l'augmentation des capacités de transport.

En 2016, la RATP a investi 1,7 milliard dans l'amélioration de service en Île-de-France, dont 972 millions sur fonds propres, par 1 500 projets de toutes tailles visant à proposer des transports plus confortables et plus accueillants, avec des espaces et des matériels roulants rénovés. En particulier, l'entreprise a investi massivement dans l'augmentation des capacités de transport, avec une enveloppe de 743 millions d'euros – en hausse de 250 millions par rapport à 2015 – consacrée aux travaux de prolongement de quatre lignes de métro et de trois lignes de tramway et à l'achat de matériels roulants. La RATP devra en effet relever dans les années à venir le défi de l'exécution d'un nombre inédit de chantiers de construction, d'extension et de modernisation de son réseau en Île-de-France. Les ingénieurs de l'entreprise sont très sollicités et la capacité de la RATP à réaliser l'ensemble de ces projets sera déterminante.

La deuxième priorité stratégique de la RATP est de réussir l'ouverture à la concurrence. L'entreprise est duale : transporteur en situation de quasi-monopole sur son territoire historique, c'est aussi un groupe international dont les filiales – RATP Dev et ses propres filiales – répondent à de nombreux appels d'offres en France et à l'étranger, dans un environnement concurrentiel. Cela rappelle que la RATP, groupe intégré, comprend une centaine de filiales proposant leurs services dans une trentaine de villes sur le territoire national et dans quinze pays répartis sur quatre continents. RATP Dev est souvent aidée par Systra, coentreprise de la RATP et de SNCF, leader mondial de l'ingénierie en transports urbains.

La concurrence est une réalité pour la RATP en Île-de-France depuis la loi relative à l'organisation et à la régularisation des transports ferroviaires du 8 décembre 2009. Le texte, qui impose la mise en concurrence pour tout nouveau service de transport, s'appliquera pour les futures lignes de tramway T9 et T10 – M. Xavier Lety, qui m'accompagne, est chargé des appels d'offres relatifs à ces deux lots –, le réseau de bus OPTILE et, bien entendu, les lignes du Grand Paris Express.

La RATP devra progressivement affronter l'ouverture à la concurrence de ses métiers historiques, pour les autobus au 31 décembre 2024, pour les tramways au 31 décembre 2029, pour le RER et le métro au 31 décembre 2039.

Le passage d'un quasi-monopole à une situation concurrentielle est un défi de taille pour n'importe quelle entreprise. Je suis convaincue que la RATP a de nombreux atouts pour réussir cette transformation et j'en citerai cinq. Le premier, ce sont le professionnalisme et la motivation des 60 000 salariés. Le deuxième est sa capacité à fournir une excellente qualité de service aux voyageurs, dans toutes ses composantes. Le troisième réside dans sa recherche continue d'amélioration de la productivité et de maîtrise de ses coûts de production, indispensables pour assurer sa compétitivité. Le quatrième atout est la diffusion des savoir-faire au sein du groupe en gagnant des appels d'offres en province et à l'étranger. Le cinquième, enfin, est sa capacité d'innovation.

Mon objectif sera de préparer la RATP pour qu'elle soit en mesure de remporter ces appels d'offres, dans le respect de la concurrence, en conjuguant son expertise francilienne et son expertise internationale. À cette fin, l'entreprise aura intérêt à nouer de nouveaux partenariats pour enrichir son offre de services.

Deux chantiers devront être conduits. Le premier est l'élaboration des appels d'offres pour les lignes de tramway T9 et T10, les bus OPTILE et le Grand Paris Express, en mêlant propositions de transport et de services pour maximiser nos chances de succès. La RATP est déjà, de par la loi, responsable de la gestion de l'infrastructure du Grand Paris Express. L'important pour l'entreprise est de trouver un gisement de croissance supplémentaire ; remporter l'appel d'offres de la future ligne 15 du métro sera donc un enjeu majeur pour nous. La RATP est le leader du métro automatique de grande capacité, comme elle l'a montré avec les lignes 1, 14 et Orlyval et l'automatisation prochaine de la ligne 4. L'ampleur de ses savoir-faire est avérée. Ainsi, la ligne 1 a été automatisée sans interruption de service, ce qui est un exploit technique, et la ligne 14, après son prolongement au Nord et au Sud, sera l'épine dorsale du Grand Paris Express. La RATP sera donc bien placée en termes d'expertise pour emporter l'appel d'offres de la ligne 15 et il lui reviendra de proposer la meilleure solution possible en termes de prix, service et sécurité.

Les autobus seront le deuxième élément clef. La RATP prépare une offre très attractive et compétitive, les deux derniers présidents de la RATP, M. Pierre Mongin et Mme Élisabeth Borne, ayant fixé pour stratégie majeure la réalisation, à l'échéance de la fin 2024, d'une flotte entièrement « propre » en Île-de-France – dont 80 % en électrique et 20 % en biogaz. Cela exigera de surmonter le défi technique de la mise aux normes des vingt-cinq centres d'autobus ; ce gros travail est engagé mais il reste beaucoup à faire. Atteindre cet objectif me paraît particulièrement important : cela placera la RATP en position favorable pour le prochain appel d'offres et montrera notre compétitivité, sur le territoire national et à l'étranger.

Dans ce contexte, il est crucial pour la RATP qu'un cadre social harmonisé soit défini et appliqué à temps pour éviter tout dumping social dans les futurs appels d'offres. Pour les autobus, la RATP emploie 15 000 conducteurs et 2 000 mainteneurs ; le moment venu, elle doit pouvoir faire jeu égal avec ses concurrents.

La troisième priorité stratégique est de faire de la RATP un leader de la mobilité durable et un acteur incontournable de la ville durable. La lutte contre le changement climatique est un enjeu local, national et international. Je puis dire d'expérience que la politique environnementale de la RATP est crédible et cohérente – peu de groupes font autant. L'entreprise vise la décarbonation de sa flotte d'autobus à l'horizon 2025. Elle cherche aussi à maîtriser ses consommations et à réduire ses émissions de gaz à effet de serre et elle prend des mesures de préservation de la qualité de l'air et de l'eau, et contre le bruit.

Le groupe, s'étant fixé l'objectif très ambitieux de réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 50 % par voyageur-kilomètre transporté d'ici 2025, a défini les moyens d'y parvenir : l'application du principe d'écoconception dans tous les domaines ; l'utilisation de matériels roulants plus performants ; des bâtiments plus économes. C'est aussi une entreprise qui parvient par un ensemble de plans d'action et une culture ancrée de responsabilité sociale à réduire son empreinte environnementale à une échelle qui a un impact réel dans les territoires où elle opère.

La quatrième priorité doit être de poursuivre le développement international dans un cadre de croissance rentable. En 2016, la RATP était présente dans quinze pays étrangers, où, grâce à RATP Dev et à ses filiales, elle réalisait un chiffre d'affaires de 724 millions d'euros, soit 17 % du chiffre d'affaires total du groupe. Outre que le développement de grandes métropoles urbaines est une tendance bénéfique pour la RATP, son savoir-faire est unique sur plusieurs vecteurs porteurs : elle est leader dans le transport à haute densité avec ses trois lignes de métros automatiques, et aussi dans l'exploitation des tramways, avec plus de 300 kilomètres de voies, dont 100 kilomètres en Île-de-France. L'entreprise est également un acteur incontournable dans le secteur des autobus, avec une flotte de 4 650 bus en Île-de-France et de 8 000 bus à l'étranger. Enfin, elle peut vendre de l'ingénierie des infrastructures de transport public par le biais de Systra, qui réalise déjà 60 % de son chiffre d'affaires hors de France.

Un mot sur la manière dont j'envisage le développement à l'international de la RATP. Je considère que c'est un moyen d'acquérir et de diffuser les savoir-faire les plus pointus du groupe mais aussi de la filière industrielle française des transports urbains. La croissance à l'international doit être rentable ; ses résultats doivent faire l'objet d'un suivi distinct des contrats passés en France, notamment de celui qui lie la RATP et Île-de-France Mobilités. La répartition des ressources en capital et en moyens humains devra être une de mes priorités stratégiques ; les appels d'offres à travailler devront être sélectionnés en

fonction des analyses de risque, et des retours d'expérience devront être systématiques, singulièrement pour les marchés non remportés.

Ayant passé en revue ces quatre priorités stratégiques, j'en viens aux trois leviers de développement sans lesquels la réalisation de nos ambitions sera ardue.

Le premier levier, et le plus important de tous, c'est le dialogue social, indispensable, comme l'est une politique de ressources humaines innovante, pour réussir la transformation du groupe. Le dialogue social au sein de la RATP est profond, constant et organisé, dans le cadre de l'accord de 2011 sur le droit syndical et le dialogue social. Une cinquantaine d'accords sont conclus en moyenne chaque année ; soixante-deux l'ont été en 2016. Je ferai de la qualité du dialogue social ma priorité, pour être certaine que le développement que je conduirai est compris et soutenu par l'ensemble des salariés.

Je ne saurais négliger la gestion des ressources humaines. Avec 45 000 salariés et près de 25 000 emplois indirects par le biais de ses achats – pour 96 % faits en France, à 66 % auprès de PME et à hauteur de 20 % pour la construction –, la RATP est un employeur de premier plan. Elle doit recruter 3 100 salariés cette année. Peu d'entreprises peuvent se targuer d'embaucher autant – et je ne compte dans ce nombre ni les 450 contrats en alternance ni les 1 600 contrats d'insertion. Étant donné les chantiers à venir, les ressources doivent être mises à niveau, et nous devons veiller à la protection de nos savoir-faire et à la rétention de nos talents. Dans un monde ouvert à la concurrence, la qualité des équipes est un élément clef ; c'est un des grands atouts du groupe, qu'il faudra protéger en expliquant la stratégie et par une politique de ressources humaines bien conduite.

La RATP s'est dotée d'une politique de responsabilité sociale poussée et cohérente, véritable levier de sa performance. Il est rare qu'une entreprise contribue autant à la vitalité économique et à la solidarité dans les territoires en favorisant l'accès à l'emploi et en soutenant avec sa fondation des projets locaux d'insertion, éducatifs et culturels.

Enfin, je m'attacherai à la poursuite du plan « Travailler ensemble » élaboré avec le concours des organisations syndicales et lancé par Mme Élisabeth Borne en 2016. Il réaffirme les principes de laïcité, de non-discrimination et de neutralité qui doivent être impérativement respectés dans une entreprise chargée d'une mission de service public. Je veillerai au respect de ces principes et à apporter une aide concrète aux managers de terrain, parfois confrontés à des situations difficiles.

Le deuxième levier de développement, c'est la situation financière. Elle est bonne, mais la RATP doit veiller au maintien de ses grands équilibres financiers dans la durée pour protéger sa capacité d'investissement. Le groupe a un modèle économique spécifique et vertueux. Contrairement aux délégataires de service public classiques, la RATP est propriétaire et gestionnaire de l'infrastructure et elle participe au renouvellement des actifs.

Pour financer ses investissements, elle doit dégager un résultat significatif lui permettant de disposer d'une capacité d'autofinancement suffisante, les amortissements seuls ne lui permettant pas d'assurer la pérennité des actifs. La contractualisation avec Île-de-France Mobilités place la RATP dans une situation très favorable en lui donnant une vision de long terme et en lui permettant d'investir continûment, sans succession fâcheuse de coups d'arrêt et de reprises, qui nuisent à la sécurité.

En 2016, les résultats du groupe ont été solides, dans un environnement peu porteur caractérisé par une inflation quasi nulle et une baisse de la fréquentation touristique qui a eu un impact sur le trafic du métro, donc sur les comptes. Les résultats sont en baisse par rapport à 2015, ce qui appellera vigilance de ma part, mais ils intègrent les effets du nouveau contrat conclu avec Île-de-France Mobilités – qui se traduit par une baisse de contribution de 100 millions d’euros – ainsi que la normalisation fiscale de la RATP.

À 5,448 milliards d’euros, le chiffre d’affaires du groupe a baissé de 2 %. Le résultat opérationnel s’est établi à 374 millions d’euros, en baisse de 216 millions. Cette baisse n’a pas trop affecté la capacité d’autofinancement, à 912 millions d’euros. Les investissements ont été de 1,851 milliard dont 1,784 milliard en Île-de-France. Que 38 % de cette enveloppe aient été alloués à des investissements pour l’offre de nouvelles mobilités contre 25 % en 2015 montre l’accélération de ce chantier.

L’important est de maîtriser la dette, qui a légèrement augmenté en 2016. Le ratio « endettement net sur capitaux propres » est de 1,3 ; l’objectif est de le ramener à 1 en 2020 pour pouvoir continuer d’emprunter à des conditions favorables.

Le troisième levier de développement est l’innovation, domaine dans lequel Mme Élisabeth Borne a lancé plusieurs chantiers. La RATP a une forte culture d’innovation mais elle doit sans doute s’ouvrir davantage vers l’extérieur pour gagner en agilité. La création de RATP Capital Innovation, fonds d’investissement consacré aux *start-up*, est un pas en ce sens. L’innovation doit se traduire par de nouvelles formes de mobilité et de nouveaux services offerts aux voyageurs. En particulier, je suis convaincue que la RATP doit chercher à intégrer de plus en plus d’autres formes de mobilité en proposant des trajets « porte à porte ».

Les données relatives aux voyageurs recueillies par la RATP constituent un actif immatériel précieux. Étant donné l’ouverture à la concurrence, il faudra trouver un juste équilibre entre le devoir de libre accès aux données et celui de la protection du secret des affaires.

L’innovation est aussi un moyen de faire gagner les équipes en efficacité et d’améliorer les performances opérationnelles. Le numérique est un facteur clef de l’efficacité de notre exploitation ; le système Octys de pilotage automatique du métro en est un bel exemple. Je poursuivrai ce qu’a engagé Mme Élisabeth Borne, mais je compte favoriser encore l’innovation par des plans d’action internes et par l’acquisition de savoir-faire et de technologies nouvelles.

En conclusion, la RATP est un groupe multidimensionnel : une entreprise permettant à des millions de voyageurs de bénéficier chaque jour d’une offre de mobilité durable, connectée et sûre ; un puissant vecteur de développement des territoires qu’elle dessert ; une entreprise citoyenne par son impact positif sur l’emploi et par la réduction de son empreinte environnementale. Ses objectifs à moyen terme sont ambitieux : faire passer son chiffre d’affaires de 5,4 milliards d’euros en 2016 à 7 milliards en 2020 – dont 30 % seront dégagés par ses filiales – tout en maîtrisant ses équilibres financiers, avec un ratio d’endettement sur capitaux propres de 1. À l’horizon 2025, elle vise un chiffre d’affaires compris entre 7,5 et 8 milliards d’euros, avec le même ratio d’endettement.

En 2050, 67 % de la population mondiale vivra dans des zones urbaines, contre quelque 50 % actuellement. Il y a aujourd'hui vingt-huit méga-cités – les villes de plus de dix millions d'habitants – ; elles seront alors plus d'une cinquantaine. Cette tendance de fond est positive pour la RATP.

C'est donc un projet d'entreprise ambitieux que je vous propose, conjuguant performance économique et performance sociale et environnementale, et fondé sur une vision partagée par les salariés de l'avenir de la RATP – le plan « Défis 2025 » a été largement débattu au sein de l'entreprise, avec plus de 70 000 contributions des salariés.

Grâce au professionnalisme de ses équipes et aux politiques menées par les présidents qui se sont succédé ces dernières années, la RATP a les atouts lui permettant de devenir un leader mondial de la mobilité durable, de répondre aux besoins de mobilité croissant des Franciliens, d'offrir un meilleur accès à l'emploi et à la culture et de conforter l'attractivité de la région capitale et sa capacité à accueillir de grands événements tels que – je l'espère – les Jeux olympiques et paralympiques de 2024 et l'Exposition universelle de 2025.

Si vous approuvez la proposition du Président de la République de me nommer à la tête de la RATP, c'est avec modestie et détermination que je m'efforcerai de mobiliser ces atouts, au premier rang desquels les 60 000 femmes et hommes qui la composent, pour relever les défis que le groupe devra affronter et démontrer qu'une entreprise publique innovante et performante peut trouver sa juste place dans le secteur concurrentiel tout en restant fidèle aux valeurs du service public et au dialogue social. (*Applaudissements*)

Mme la présidente Barbara Pompili. Merci, madame Guillouard, pour cette présentation très complète. Avant de passer aux questions des députés, je vais donner la parole aux représentants des groupes.

Mme Laurianne Rossi. Au nom du groupe La République en Marche, je salue la politique volontariste et ambitieuse que vous venez d'exposer.

Votre propos l'a démontré, les défis qui se posent à la RATP sont nombreux et cruciaux, tant pour l'entreprise et son réseau, que pour nos concitoyens et l'avenir des territoires franciliens.

Nous souhaitons vous entendre sur plusieurs enjeux stratégiques, certains ayant déjà été identifiés comme prioritaires dans le plan « Défis 2025 » qui constitue aujourd'hui la feuille de route de la RATP, et pour lesquels vous venez de dévoiler plusieurs de vos ambitions.

Concernant la trajectoire financière du groupe, tout d'abord, pourriez-vous nous livrer votre vision de sa performance économique, au regard notamment d'un résultat net 2016 en légère baisse, de sa dette, de son modèle économique et tarifaire ? Quelle stratégie sera adoptée pour préparer l'entreprise à l'ouverture progressive de ses réseaux à la concurrence, dès 2025 pour le réseau de bus ?

Son développement à l'international, au travers de la filiale RATP Dev sera-t-il un axe fort – à vous entendre, il semblerait que oui – et des mutualisations entre l'Établissement public à caractère industriel et commercial et les filiales sont-elles prévues ?

Nous souhaitons également avoir des précisions sur la politique d'innovation du groupe, notamment sa transformation numérique au service d'une mobilité connectée, le déploiement du pilotage automatique et du service continu, s'il est envisagé, mais aussi les modalités du dialogue social qui sera engagé auprès des 60 000 collaborateurs de l'entreprise.

En matière de performance environnementale, pouvez-vous nous apporter des précisions quant à la transition énergétique du parc de bus, ou encore les mesures qui seront prises en faveur de l'amélioration de la qualité de l'air dans de nombreuses stations de métro, où la situation est particulièrement préoccupante ?

Surtout, une politique d'investissement très ambitieuse a été initiée en 2016, comprenant un programme de 8,5 milliards d'euros pour la période 2016-2020, dédié tout particulièrement au prolongement de plusieurs lignes et à la rénovation du réseau par le renouvellement du matériel roulant, la modernisation d'infrastructures et la rénovation des gares. Cet effort d'investissement, salubre, sera-t-il maintenu, et quelles ambitions portez-vous en matière d'amélioration de la qualité de service pour les 10 millions de Franciliens qui empruntent le réseau quotidiennement ?

Je suis l'élue d'une circonscription en pleine transformation infrastructurelle, puisque concernée par le prolongement de la ligne 4, et la construction de deux gares nouvelles de la ligne 15 du Grand Paris Express. J'y vois de formidables opportunités pour le développement de ce territoire, mais j'entends aussi le mécontentement de nos concitoyens notamment en matière de ponctualité, de confort, de sécurité, d'accessibilité ou encore de propreté du réseau. Les usagers du RER B, notamment, sont exaspérés par de nombreux incidents et retards, et par les conditions de transport. Comment y remédier ? Comment écouter les usagers et mieux les associer à la politique de l'entreprise ?

Auditionnée par notre commission le 19 juillet, Mme la ministre des transports a affirmé vouloir changer de paradigme, pour passer d'une politique d'équipement à une stratégie des mobilités, en replaçant l'usager et la modernisation du réseau au centre des préoccupations. Comptez-vous inscrire l'action de la RATP dans cette même approche, dans un contexte de demande de mobilité sans cesse croissante, de plus en plus complexe, de plus en plus connectée et intermodale, à l'approche, s'ils sont confirmés, de deux rendez-vous majeurs, les JO de 2024 et l'Exposition universelle de 2025 ?

Pour conclure, notre commission s'apprête à lancer un rapport sur la mise en application de la loi du 22 mars 2016 relative à la sécurité et la lutte contre la fraude et les incivilités dans les transports publics. Pourriez-vous nous éclairer sur la politique de sûreté ferroviaire, de protection des voyageurs – mais aussi des agents, notamment les femmes – et de lutte contre les incivilités et la fraude, qui sera engagée par le groupe ? Rappelons que la fraude représenterait, selon la Cour des Comptes, une perte de 100 millions d'euros par an pour la RATP.

M. Martial Saddier. Chaque député du groupe Les Républicains sera libre, dans quelques instants, d'exprimer le vote qui, par définition, lui appartient. Néanmoins, en toute transparence, je voudrais vous dire, madame la présidente, que vous bénéficiez en ce début d'audition d'un *a priori* positif.

Très sincèrement, la qualité et l'exhaustivité de votre intervention, tant sur le fonctionnement que sur l'investissement, n'ont fait que conforter ce sentiment : vous devriez dans quelques instants recueillir notre confiance.

Sans remettre en cause les chiffres que vous avez avancés, nous nous interrogeons surtout sur la capacité de la RATP à remplir ses engagements en matière d'investissement : au regard notamment de la remontée des taux d'intérêt, aurez-vous les capacités d'assumer le financement du plan pluriannuel que vous venez d'annoncer ?

Nous saluons par ailleurs l'objectif de fiabilité que vous fixez car, notre groupe y insiste, si nous faisons tout cela, c'est pour que ceux qui utilisent les réseaux au quotidien soient satisfaits. Sans que ce soit de votre fait, un plan de financement n'est toujours pas bouclé au moment où nous parlons. Avez-vous donc un avis sur la manière dont il convient de compléter le bouclage financier du CDG Express ?

M. Bruno Millienne. Bravo pour votre introduction : vous avez fait forte impression au sein des élus du groupe du Mouvement Démocratique et apparentés, qui ont bien évidemment la liberté de vote.

Vous êtes arrivée avec une idée très précise de ce que vous vouliez faire de la RATP. Vous l'avez formidablement bien développée et vous m'avez pour ma part conquis en nous indiquant comment vous comptiez y parvenir.

Je souhaite toutefois vous interroger sur le levier du dialogue social que vous avez évoqué : n'avez-vous pas peur de certaines résistances dans la mesure, notamment, où la RATP s'adresse à un public un peu captif ? Une partie très importante de l'action que vous aurez à mener portera sur l'ouverture à la concurrence, qui obligera à modifier certaines habitudes : j'aimerais vous entendre à ce sujet.

Pour faire ensuite un peu de prospective, comment la RATP peut-elle s'impliquer dans les innovations technologiques, qui sont nombreuses dans le domaine des transports en commun. Je pense notamment aux véhicules autonomes, qui présentent des avantages considérables – réduction des accidents et des embouteillages ; très grande efficacité énergétique, donc réduction de la pollution ?

Pouvez-vous également faire le point du plan Bus 2025, que vous avez évoqué – 80 % électrique, 20 % biogaz. Où en est-on ? Va-t-on tenir les objectifs ?

Enfin, les nouvelles formes de mobilités se multiplient – BlaBlaCar, cars Macron, etc. Là encore, comment votre groupe compte-t-il s'impliquer ?

M. Bertrand Pancher. Madame la Présidente, je tiens d'abord à souligner l'attachement que nous portons tous, au sein du groupe Les Constructifs, à la RATP, et à saluer la qualité de son personnel et de ses directions successives. Nous n'avons aucun doute quant à votre capacité à relever les défis qui sont devant vous.

Mes questions porteront principalement sur l'évolution des modèles. Il est clair que le cadre juridique de la RATP va devoir évoluer. Vous avez des ambitions très fortes en termes de développement ; vous allez devoir faire face à l'ouverture de la concurrence ; vous êtes gestionnaire d'infrastructures et, en même temps, vous assurez le service ; vous êtes en concurrence avec des groupes privés aussi bien en France – Kéolis, Transdev – qu'à l'international. Au regard de tout cela, votre statut, par sa nature même, risque de vous paralyser.

Or, vous n'avez pas parlé de ce statut. C'est une question qui se pose à la SNCF : nous avons plaidé, avec un certain nombre de collègues, pour son évolution vers une société privée à capitaux publics. Pourrions-nous vous entendre à ce propos ? Sans changement de statut, il sera très difficile de faire évoluer l'entreprise.

Il faut également revoir le modèle de transports publics dans la région Île-de-France. Une des raisons pour lesquelles il y a autant de retard dans les travaux, autant d'insatisfaction chez les usagers – on est entassé dans le métro, certaines lignes de RER sentent mauvais, il fait chaud, etc. – tient au trop grand nombre des interlocuteurs : les collectivités, l'État, les sociétés de transport. Partout dans le monde, les modèles qui fonctionnent présentent un seul interlocuteur, une seule structure qui gère les services de transport. Tant que l'on ne progressera pas dans ce domaine, les mêmes causes produiront les mêmes effets. Pourrions-nous vous entendre sur la façon dont vous voyez l'évolution de votre système de transports dans la région Île-de-France, puisque vous serez inmanquablement amenée à conseiller le Gouvernement sur des modèles de ce type ?

Enfin, les ambitions techniques sont fortes en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Il faut être exemplaire, et l'électrification des transports urbains, notamment des bus, reste un défi dans la mesure où il faut construire le matériel. Il y a dans ma circonscription un grand constructeur de bus, Mercedes EvoBus, qui est l'un de vos fournisseurs, et je vois bien les difficultés qu'il rencontre. On peut être ambitieux, mais il faut faire en sorte que tout se mette en place dans de bonnes conditions.

M. Christophe Bouillon. Madame Guillouard, je m'inscris dans ce transport d'enthousiasme que provoque votre intervention, à tel point que nous vous appelons déjà Mme la présidente, ce qui lève le suspense insoutenable que nous vivons : j'ai le sentiment que les sondages vous sont plutôt favorables...

Je ne parlerai pas de votre passé – votre parcours traduit votre compétence, et vos propos respirent la motivation – mais de l'avenir, non seulement le vôtre, mais aussi l'avenir des milliers de salariés de la Régie ; l'avenir des millions de passagers – 16 millions par jour, les chiffres sont éloquentes – ; l'avenir des millions de touristes qui, à leur arrivée en France, ont souvent comme premiers moyens de transport ceux de la RATP – c'est aussi un élément important de l'attractivité de notre pays – ; l'avenir de l'environnement, auquel vous contribuez de manière essentielle en réduisant l'empreinte carbone.

Vous avez évoqué l'ouverture à la concurrence, dans des horizons plus ou moins lointains : 2024 pour les bus, 2039 pour les métros, ce qui laisse un peu plus de temps. Pouvez-vous nous indiquer un peu plus précisément comment vous souhaitez engager la concertation nécessaire avec les salariés de votre établissement ?

Ensuite, vous avez évoqué à demi-mot le problème ancien et récurrent du freinage des rames, qui affecte la qualité de l'air dans les stations de métro. Avez-vous de nouvelles pistes pour avancer dans ce domaine ?

Qu'en est-il du renouvellement de la flotte de bus ? L'utilisation du biogaz vous paraît-elle intéressante ?

Quelle est votre politique en matière de recyclage ? Vous avez parlé d'écoconception, et vous avez eu raison, mais que deviennent les rames après usage ?

À propos de la sécurité et la sûreté, vous avez rappelé la loi Savary. Je voudrais en savoir davantage quant à son application. Les législateurs que nous sommes doivent-ils y revenir ? Faut-il l'améliorer sur un certain nombre de points ? Quelle est votre opinion ?

S'agissant de la radicalisation de certains personnels qui, je crois, ont été identifiés au sein même de la RATP, où en est-on ? Quelles solutions ont été trouvées en la matière ?

Vous avez évoqué le plan engagé par votre prédécesseure, Mme Élisabeth Borne, en matière de travail et de mobilisation du personnel. Celle-ci avait comme priorité l'égalité femmes-hommes, j'aimerais vous entendre à ce sujet : souhaitez agir encore davantage – et comment ? – en faveur de la féminisation, notamment des agents ?

Je voudrais également vous interroger sur l'accessibilité, question importante, si l'on veut être capable d'accueillir les Jeux olympiques et paralympiques. Or, en région parisienne, l'accessibilité dans les transports pose parfois un vrai problème.

Ma dernière question porte sur les investissements car le nerf de la guerre, ce sont tout de même les moyens. Des investissements importants ont été engagés, notamment pour le CDG Express. Je voudrais en connaître le calendrier et savoir quel niveau d'investissement sera nécessaire à sa réalisation ? Quelles en seront les conséquences de ce projet, notamment sur le RER B ?

Mme Mathilde Panot. Nous ne pouvons que nous réjouir qu'une femme soit nommée à un poste important, à la tête d'une grande entreprise publique, après tant de promesses de cet ordre que le Président de la République n'a pas tenues...

L'idée de servir l'intérêt général devra vous animer, et je compte aujourd'hui, au nom du groupe La France insoumise, vous interroger sur quatre points clé de vos actions à venir.

Le premier est loin d'être anecdotique : c'est celui de la rémunération du travail. En 2015 et 2016, le gel des salaires des agents de la RATP a été la règle. En 2017, une augmentation de 0,4 % a été proposée aux salariés. Or, cette année, l'inflation dépassera 1 %, après avoir été de 0,2 % en 2015 et 2016. Ainsi, les agents auront connu trois années de baisse consécutive de leur salaire réel. Comptez-vous revenir sur ce qui nous apparaîtrait comme une injustice certaine ?

Je souhaite à ce propos soumettre à votre jugement une idée défendue par La France Insoumise, qui est intéressante du point de vue de l'intérêt général. Elle consiste à ce que, tous types de rémunération confondus, le salaire le plus élevé de l'entreprise ne puisse être plus de vingt fois supérieures au salaire le plus bas, ce qui aurait un effet vertueux puisque, si un dirigeant – vous en l'occurrence – s'augmentait, il augmenterait par là même les salaires les plus bas.

Le second point a trait à votre rôle stratégique à la tête de la RATP. Vous avez parlé d'ouverture à la concurrence. Or, bien souvent, l'ouverture à la concurrence s'accompagne d'une baisse de qualité, d'une hausse de prix et de problèmes de sécurité pour les usagers, et d'une détérioration des conditions de travail pour les salariés.

Je souhaite donc vous demander, au nom de La France Insoumise, si vous considérez que l'entretien des lignes et du matériel de transport devrait être également confié au secteur privé ou si la logique de privatisation des bénéfices et de socialisation des coûts s'applique encore une fois, comme c'est bien souvent le cas.

Troisième point : tout le monde se souvient de l'été précédent, lorsque des pics de pollution ont poussé les pouvoirs publics à rendre les transports publics franciliens gratuits. La pollution étant en région parisienne davantage une norme qu'un pic, ne considérez-vous pas qu'une extension de la gratuité des services publics de transport devrait s'appliquer en permanence, tant que l'urgence un jour résolue ne l'est pas le lendemain, tant que la pollution, notamment aux particules fines, continue à tuer nombre de nos concitoyens et concitoyennes ? Nous espérons que vous serez sur cette question, comme sur les autres, une conseillère avisée.

Enfin, en 2016, quand la RATP a lancé un appel à idées aux citoyens et citoyennes qui utilisaient ses services, la proposition de supprimer les écrans publicitaires dans le métro est arrivée un moment en tête. Vous le savez sûrement, le code de l'environnement réglemente la publicité à l'extérieur, mais la RATP n'y est pas soumise. Selon une dizaine d'études, les écrans vidéo émettent dix fois plus de CO₂ qu'une affiche collée. Et selon une autre étude, en raison de la très grande luminosité de ces écrans, chaque panneau consomme autant que trois foyers de quatre personnes, ce qui pose un vrai problème écologique. Enfin, les usagers soulignent que ces écrans publicitaires, de par leur omniprésence, constituent un matraquage publicitaire source de stress. Entendez-vous supprimer ces écrans publicitaires ? Que pensez-vous des écrans dotés de caméras pour observer la réaction des passants, qui ont été essayés un moment par Metrobus, la régie publicitaire qui travaille avec la RATP ?

Mme Catherine Guillouard. Je vais d'abord répondre à une question qui m'a été posée par plusieurs parlementaires : « où en est le plan Bus ? ».

Aujourd'hui, nous comptons 659 bus hybrides, 140 bus biogaz et 100 bus électriques, soit un total de 900 bus représentant environ 18 % de la flotte. Notre ambition étant de parvenir à 50 % de bus propres en 2020, cela vous donne une idée de ce qu'il va falloir acheter pour y parvenir, sachant que l'objectif suivant sera d'arriver à 100 % en 2025.

Trois chantiers sont en cours.

S'agissant des bus biogaz, nous sommes en train de mettre à niveau le dépôt de Créteil pour l'accueil de 200 bus. Il va falloir développer ce genre d'opération dans un certain nombre d'autres centres.

Pour les bus électriques, nous sommes entrés dans le vif du sujet, puisque des tests sont actuellement en cours, avec six constructeurs potentiels : trois Français, Heuliez, Alstom et Dietrich, qui est associé avec des Chinois, un constructeur chinois (BYD), un polonais (Solaris) et un espagnol (Irizar).

Les tests ont lieu « en *live* » sur deux lignes dans Paris et la Grande Couronne. La ligne « Charles de Gaulle-Étoile - Clignancourt » est d'ailleurs totalement électrifiée, avec les *Blue Bus* Bolloré – que je viens d'essayer. Qu'est-ce que cela donne ? Du point de vue autonomie, c'est plutôt rassurant, en revanche, il semblerait qu'il y ait des problèmes en cas de températures extrêmes.

Nous allons continuer ces expérimentations. Le moment de vérité approche puisque, avant la fin de l'année, il faudra envoyer notre premier appel au marché pour tenir ce fameux délai de 50 % de la flotte en bus propres en 2020, sachant qu'il y a aujourd'hui 4 650 bus en tout.

J'en viens à notre capacité de modifier complètement les centres bus, que j'ai évoquée dans mon introduction. Car s'il est bien d'avoir des bus « propres », il faut être à même de modifier les centres qui sont aujourd'hui dans une configuration de bus classiques. Il faut donc revoir les raccordements électriques et gaz ; s'assurer que les normes sont respectées, notamment les normes européennes – qui ne sont d'ailleurs pas complètement fixées ; se préoccuper tout particulièrement de la sécurité incendie.

Des équipes sont en train d'y travailler. Ce sera un des sujets qui feront l'objet d'une attention permanente et sur lesquels je me pencherai en priorité en arrivant, sachant que je n'ai pas encore eu accès à l'entreprise.

Un certain nombre d'entre vous m'ont interrogée sur la stratégie d'ouverture progressive à la concurrence. Je pense que vous l'avez perçu dans mon discours : il faut être ambitieux et il n'y a pas d'ouverture à la concurrence *sui generis*. Il faut déterminer ce que l'on veut faire et je vois deux volets dans cette stratégie, un volet offensif et un volet défensif.

Il se trouve que le volet offensif sera le premier. Le T9 et le T10 constitueront en effet une base d'expérimentation assez intéressante. Je ne peux pas me prononcer à ce stade sur la structure juridique parce que je n'ai pas encore eu accès à toutes les analyses juridiques, mais je compte adopter une attitude très pragmatique, donc, par souci d'efficacité, regarder ce que l'on sait faire de mieux.

De ce point de vue, je tiens à rassurer les salariés et les partenaires sociaux : notre intérêt à tous est d'avoir une RATP qui se développe pour créer de l'emploi, plutôt qu'une RATP qui reste figée et qui se fasse enlever ses marchés. Or, je suis convaincue que ce groupe a des personnels hyper professionnels et qualifiés, c'est une chance ! Il faudra donc constituer des équipes qui soient le reflet de cette qualification : d'un côté, à l'ÉPIC, des experts de l'ingénierie, de la maintenance et, évidemment, de l'exploitation ; de l'autre, une équipe qui s'est déjà développée à l'international et qui a l'expérience de répondre aux appels d'offres. Il faudra imaginer une structure nous permettant d'être les plus efficaces possible et de regrouper les expériences et les compétences.

Un autre sujet a été abordé : celui de la transformation numérique. La RATP est loin d'être restée inactive : d'excellentes applications mobiles ont été développées et pas uniquement d'ailleurs par l'ÉPIC : l'une d'entre elle, qui fonctionne très bien, est due à RATP Dev.

Nous avons une base de données très intéressante, que l'on doit être à même d'exploiter. Nous disposons aussi d'un laboratoire interne de *start-up*. On ne le mentionne pas souvent, mais nous avons lancé en interne le programme « Bouge ! », qui favorise l'esprit d'entrepreneuriat et permet d'avoir des idées innovantes, lesquelles sont ensuite développées : je pense qu'il est important que les salariés s'intéressent à cette transformation et y participent.

Par ailleurs, Mme Elisabeth Borne a créé, sous la responsabilité de Mme Marie-Claude Dupuis, une direction de la stratégie, notamment, du développement digital, qui dispose aujourd'hui de certains moyens pour agir, tels les 15 millions d'euros dont a été doté le fonds « RATP Capital innovation ». Nous allons devoir continuer à travailler de façon très intense sur ces questions. J'ajouterai, s'agissant des ressources humaines, qu'il faut savoir attirer les compétences nécessaires, mais qu'il faut surtout pouvoir les conserver.

J'en viens aux questions relatives à la qualité de l'air, que m'ont posées notamment Mme la présidente, Mme Rossi et M. Millienne.

Le message que je voudrais faire passer d'abord, c'est que l'on est totalement transparent. On procède à des mesures de la qualité de l'air dans le métro dans trois stations, Franklin-Roosevelt, Châtelet et Auber. Nous mettons ces mesures sur le site RATP – j'ai vérifié. Nous faisons de même, de façon plus ponctuelle, pour l'ensemble du réseau.

À la demande de Mme Élisabeth Borne, l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES) a produit un rapport qui a permis de mettre en lumière un certain nombre de faits.

Premier fait : vous l'avez mentionné, il n'y a pas globalement de sujet « qualité de l'air » - je pense à l'ozone, par exemple. Mais il y a, comme dans tous les métros du monde, une question dite « particulière », qui est liée notamment au système de freinage. Pour autant, il ne semble pas que les proportions de la pollution soit telles que la santé des salariés en soit affectée. Nous avons en effet mené une étude épidémiologique sur un nombre significatif de salariés, et il n'y a pas été démontré qu'il y avait une problématique de santé au travail. Mais nous allons bien sûr continuer à suivre la question, en totale transparence avec les instances représentatives du personnel.

Néanmoins, deux éléments sont prévus dans le plan d'investissement :

Premièrement, le passage au frein électromagnétique, qui oblige à changer les matériels roulants. De grosses commandes sont donc en cours, notamment sur le MF19. Ce sera sûrement le plus gros contrat de la RATP en achat des prochaines années, voire des années passées, puisque l'on va commander environ 400 rames de métro, ce qui nous permettra, par la même occasion, d'optimiser les coûts de possession et d'améliorer l'organisation de la filière. À l'horizon de quinze ans, on aura ainsi remplacé les matériels de façon significative.

Deuxièmement, la ventilation dans le métro. On y a investi 96 millions d'euros lors des dix dernières années, et le plan Île-de-France Mobilités prévoit d'investir à nouveau 31 millions, déjà fléchés – sans compter, sans doute, une enveloppe complémentaire. D'après l'ANSES, le renouvellement de l'air est correct, allant de 4 à 40 renouvellements par heure.

Enfin, la création d'un thermomètre constant dans quelques stations de métro nous a permis de montrer, à Franklin-Roosevelt par exemple, que la pollution particulaire avait baissé de 60 % par rapport au moment où l'on a lancé le plan.

Vous pouvez donc constater que nous prenons ces sujets très au sérieux.

Une autre question concernait le déploiement du pilotage automatique. Pour moi, c'est un facteur-clé du développement de compétitivité de la RATP. On peut déployer le pilotage automatique avec conduite, comme pour la ligne 13, où le système Ouragan, qui a un temps défrayé la chronique, est désormais stabilisé depuis trois ans. Mais il existe aussi et surtout le système Octys, que j'ai mentionné dans mon allocution, qui est utilisé sur plusieurs lignes de métro et qui constitue un facteur très important de performance opérationnelle.

La technicité de la RATP est reconnue en la matière puisque, dans les appels d'offres, notamment du Grand Paris Express, le système d'automatisation de la ligne 14 est totalement sous maîtrise d'ouvrage RATP. Il est important pour nous d'arriver à temps et d'être au point, puisque le système automatisé d'exploitation des trains va devoir être changé à l'occasion du Grand Paris Express : ce sera la première fois qu'on sera confronté à un tel changement.

Cela me permet de faire un lien avec les questions relatives au RER : je vais ici entrer dans le concret, pour vous montrer que les plans d'action sont nombreux.

Pour le RER, nous disposons d'une enveloppe d'1 milliard pour les cinq années qui viennent, et il est important de préciser qu'à l'occasion des travaux pour le Grand Paris Express, notamment de l'interconnexion avec la future ligne 15, huit stations de RER et de métro devront être refaites complètement en connexion d'interface, par exemple à Arcueil-Cachan.

Vous avez raison de dire que cela a un impact important sur l'exploitation. Par exemple, même si l'on a revu les systèmes d'automatisation, on a été obligé de faire passer les trains à vitesse limitée, à 30 km/heure, ce qui a dégradé la ponctualité. J'ai demandé les chiffres de mai et de juin, et je peux vous dire qu'il y a eu une forte amélioration puisque, pour le RER B par exemple, on est passé de 82,4 % de ponctualité en mai à 89,4 % en juin.

L'année dernière, le RER A avait perdu 1,1 point de ponctualité, à 83,9 % pour l'ensemble de l'année. Nous sommes en train de lancer un plan d'action symétrique de celui que l'on avait déclenché pour le RER B, avec une direction de ligne unifiée depuis la fin de l'année 2016 ; un centre de commandement unifié en préparation, qui sera installé à Vincennes en 2018 ; un pilotage assisté dans le tronçon central, ce qui est absolument clé, avec un train de plus par heure et par sens ; l'ambition étant de l'étendre ensuite à l'ensemble de la ligne.

Il y aura en conséquence un renouvellement de l'offre avec le passage à deux étages de l'ensemble des nouveaux matériels roulants – ce qui nous oblige à revoir les ateliers de maintenance, ces matériels n'ayant pas la même structure technique : une enveloppe d'investissement est prévue à cette fin dans le plan Île-de-France Mobilités.

Afin de mieux coller aux besoins des usagers, nous espérons pouvoir proposer cette nouvelle offre à la fin de l'année : c'est l'objectif, qui a été fixé avec Île-de-France Mobilités. Élisabeth Borne en avait fait un plan de mobilisation générale, je continuerai dans le même sens, tout simplement parce que la ligne A transporte 1,2 million de voyageurs par jour.

J'en viens logiquement aux questions de sûreté puisque pas moins d'un point de ponctualité est « fusillé » par la question des colis suspects. Ce n'est pas une excuse, c'est une réalité : ces colis ont coûté jusqu'à présent 111 heures d'exploitation du RER A.

Pour traiter le sujet de façon un peu plus pointue, nous commençons à avoir une certaine expérience des équipes cynophiles. Une troisième équipe sera installée à la Défense, s'ajoutant aux deux équipes qui tournent déjà dans 32 stations et gares du métro et du RER.

Ces équipes présentent un énorme intérêt. D'abord, elles ont permis de diviser par trois, en un an, le nombre de paquets ayant suscité une interruption de trafic. C'est déjà un point majeur. Ensuite, elles ont permis de diminuer le temps d'intervention. Alors qu'il faut normalement 45 minutes pour traiter la situation, avec le chien, 31 minutes suffisent. Pour nous, c'est extrêmement important. En effet, ces éléments ne sont pas intégrés dans le contrat Île-de-France Mobilités et les répercussions qu'ils peuvent avoir sur les taux de productivité ne sont pas prises en compte. Ces équipes présentent donc un intérêt en termes de sûreté, d'efficience et de sécurité pour les passagers, qui vivent bien leurs interventions.

J'ai déjà indiqué que le GPSR bénéficierait de 100 recrutements supplémentaires ; il faut que ce soient des recrutements de qualité et nous prenons donc le temps nécessaire – quatre mois – pour former les agents de sûreté. Quatre sessions ont été prévues cette année pour renforcer les effectifs. Cent personnes supplémentaires ont également été affectées aux bus Noctiliens.

J'ajoute que nous travaillons de façon très étroite avec la Préfecture de police de Paris, avec laquelle il est essentiel pour la RATP d'entretenir de bonnes relations et de travailler en coordination.

J'en viens à la politique d'investissement de la RATP. Oui, cette politique est maintenue, c'est pour moi primordial. La principale différence dans le niveau d'entretien de la RATP par rapport à d'autres opérateurs, notamment ferroviaires, c'est précisément que le modèle de la RATP a permis d'investir de façon continue. C'est un vrai atout, y compris pour la sécurité ferroviaire.

Cela explique l'importance du volet économique du plan. On ne peut continuer à investir que si l'on dégage des résultats et une capacité d'autofinancement. Voilà pourquoi il faut travailler, notamment, sur les ratios de productivité par voyageur-kilomètre transporté. Cela fait d'ailleurs partie du contrat d'Île-de-France Mobilités. Je ne brise donc nul tabou en rappelant que c'est ce qui permet à la RATP de réinvestir.

Vous avez été nombreux à évoquer les nouvelles formes de mobilité. De fait, il suffit d'ouvrir le journal pour se rendre compte que le monde est en train de changer complètement : autour des transports en commun, qui constituent un noyau dur et essentiel, de nouvelles mobilités se développent sans cesse, que la RATP a un intérêt stratégique à intégrer, ce qu'elle fait déjà.

Cela me conduit à vous répondre à la question relative aux véhicules autonomes, à laquelle nous travaillons, bien entendu. Ces véhicules ont déjà fait l'objet d'expérimentations : nous avons fait circuler un véhicule autonome en navette sur le pont Charles-de-Gaulle et nous en ferons circuler un autre demain, à Vincennes. Nous travaillons par ailleurs avec Alstom à l'automatisation d'un hangar de tramways sur la ligne T7.

Dans une optique de développement territorial, je pense que le transport à la demande a un bel avenir dans les territoires éloignés de la région parisienne. C'est d'ailleurs pour cela que RATP Dev l'intègre déjà dans ses réponses aux appels d'offres. Même si l'offre que nous avons faite à Caen n'a pas été retenue, je veux souligner qu'elle était complètement multimodale. Il va falloir développer encore cela.

Les nouvelles mobilités ne sont pas des éléments qui viennent s'ajouter à un ensemble, mais des gages de complémentarité qu'il convient d'intégrer. Voilà pourquoi, en toute cohérence, RATP Cap innovation vient d'investir dans Communauto, qui fait de l'autopartage, et dans WayzeUp, qui fait du covoiturage. Nous sommes en effet pleinement conscients que chacun d'entre nous souhaite savoir, à partir de son téléphone mobile, comment aller d'un point A à un point B, en utilisant les transports en commun, mais aussi d'autres moyens de se déplacer. Il faut saisir cette opportunité, et la RATP a déjà commencé à le faire.

Bien évidemment, nous apporterons notre contribution aux Assises nationales de la mobilité qui se tiendront à la rentrée, sous l'égide de Mme la ministre des transports.

Où en est-on en matière d'accessibilité ? Comment améliorer la situation ?

Commençons par les bus : 100 % des bus parisiens sont accessibles aux personnes handicapées et tous les personnels de la RATP ont été formés. Ce ratio n'est toutefois que de 70 % en banlieue, ce qui s'explique par la mise à niveau des infrastructures pour monter dans les bus, qui n'est pas de notre ressort mais de celui des collectivités territoriales, la RATP ne pouvant que leur donner des conseils ou les inciter à agir.

J'ajoute que la RATP est exemplaire à la fois en interne et en externe. Il existe en effet un Comité consultatif de l'accessibilité à la RATP que je vais présider, comme l'ont fait mes prédécesseurs, deux fois par an. On y écoute les associations, on prend les retours d'expérience, et on leur dit où l'on en est. C'est extrêmement important.

La situation est évidemment complètement différente pour le métro. Pour des raisons évidentes, la loi relative à l'accessibilité n'a jamais inclus le métro, car rendre accessibles des stations anciennes coûterait une fortune. En revanche, rendre accessibles les nouvelles stations est un devoir. Cela est d'ailleurs prévu dès la conception des stations. Ce sera le cas lors des extensions des lignes 4, 11, 12 et 14.

Nous essayons d'aller bien au-delà, en intégrant le retour d'expérience des usagers. Ainsi, l'année dernière, dans le cadre du projet Equisens, on a équipé le métro avec des bandes d'éveil et de vigilance sur les rampes, de façon à faciliter les déplacements des personnes ayant des déficiences visuelles ou de mobilité. L'application RATP a été modifiée pour être accessible aux personnes à mobilité réduite, mais aussi en indiquant les endroits accessibles et en revoyant les temps de parcours.

Par ailleurs, je suis fier que l'entreprise emploie plus de 1 700 salariés handicapés ; je suis également fier qu'une discussion ait lieu chaque année à ce propos. Ainsi, un septième accord a été conclu avec les organisations syndicales, fixant pour les trois ou quatre années à venir des objectifs d'insertion de personnes handicapées dans de nouveaux emplois. Pas moins de 292 actions ont été lancées, afin de mettre des postes de travail en adéquation avec l'état de santé des salariés.

La RATP a en la matière un devoir d'exemplarité, sachez que j'y veillerai.

Le mot « radicalisation » est très fort. Je sais que des problèmes se posent, mais je ne suis pas encore entrée dans l'entreprise et il m'est donc difficile de me prononcer. Je compte sur les pouvoirs publics, notamment sur la Préfecture de police de Paris, pour en discuter et pour travailler en étroite relation.

Il ne faut pas mélanger communautarisme et radicalisation : la radicalisation relève de l'ordre public et des forces de l'ordre, le communautarisme relève davantage de la sphère culturelle et du vécu. C'est bien pourquoi j'ai mentionné dans mon allocution le plan « Travailler ensemble » : pour moi, c'est extrêmement important.

Oui, madame Panot, je suis contente d'être une femme à la tête de la RATP. J'espère que l'on ne m'a pas choisie que pour cela, ce serait embêtant. (*Applaudissements.*) Je suis heureuse de succéder à Mme Élisabeth Borne et à Mme Anne-Marie Idrac, qui avait présidé aussi cette belle entreprise.

Un chiffre toutefois, parmi les premiers que j'ai regardés : il y a 19,3 % de femmes à la RATP. Il va falloir que j'en comprenne les raisons mais j'y suis évidemment très sensible, comme Mme Élisabeth Borne avant moi. Bien sûr, il faut raisonner à compétences égales : il n'est pas question de faire de la discrimination positive. Mais nous travaillerons plus amplement sur ces sujets avec le directeur des ressources humaines, M. Jean Agulhon, qui vient de chez Renault.

Il y a davantage de femmes cadres, ce qui est bon signe : j'ai connu des entreprises, que je ne citerai pas, où les femmes sont nombreuses en bas de la pyramide et de plus en plus rares au fur et à mesure que l'on s'élève. Mais il y a sans doute, comme dans toutes les entreprises techniques, des sujets d'entrée de filière : quand vous avez besoin d'ingénieurs, encore faut-il que l'on puisse embaucher des ingénieurs femmes.

Je pense que l'on peut faire mieux. Nous y veillerons avec l'ensemble du Comité exécutif, dans la mesure où chacun est concerné.

M. Saddier s'est inquiété de l'incidence qu'aurait une remontée des taux d'intérêt sur l'exécution du plan pluriannuel. La contribution aux investissements de la RATP prévue dans le contrat conclu avec Île-de-France Mobilités couvre aussi les charges d'amortissement. Cela ne signifie pas que la RATP ne doive pas se prémunir du risque de taux, qui peut avoir un impact sur son résultat financier, mais la structure du contrat évite un blocage.

La future ligne ferrée CDG Express reliera sur 29 kilomètres la gare de l'Est, à Paris, à l'aérogare CDG2. Je connais bien l'aéroport Charles-de-Gaulle, et aussi Aéroports de Paris, dont j'aurai le plaisir et l'honneur de retrouver le président, M. Augustin de Romanet, au conseil d'administration de la RATP. Cette ligne nouvelle sera, pour les étrangers qui arrivent sur notre sol, une première image de la France. L'appel d'offres aura lieu sous l'égide de la direction générale des infrastructures, des transports et de la mer (DGITM). Parce que la nouvelle ligne aura un tronçon commun, long de 8 kilomètres, avec la ligne B du RER, il faudra prévoir une voie de délestage pour faire face à tout problème d'exploitation.

On estime qu'entre 17 et 18 millions de voyageurs circuleront chaque année sur la ligne CDG Express, projet dans lequel l'exploitant devra investir environ 200 millions d'euros, soit le coût des rames et de leurs ateliers de maintenance. Le trajet durera vingt minutes ; les départs auront lieu tous les quarts d'heure, avec une grande amplitude horaire – de 5 heures à minuit. Mme Élisabeth Borne et le président de la SNCF, M. Guillaume Pepy, ont convenu que la RATP et la SNCF, par le biais de sa filiale Keolis, soumissionneraient ensemble. Je m'en réjouis ; la RATP et la SNCF répondent déjà de concert à des appels d'offres à l'étranger, au Moyen Orient en particulier. Nous pensons avoir un très bon dossier. L'appel d'offres sera publié fin 2018 ; l'analyse tiendra compte du fait que la future ligne 17 du Grand Paris Express permettra aussi de rallier Paris depuis l'aéroport Charles-de-Gaulle par une autre voie, avec des possibilités de connexion vers le centre-ville.

On peut très bien développer la RATP sans toucher à sa structure juridique ; en clair, il n'y a pas de projet visant à la transformer en société anonyme. Si le groupe emportait d'importants marchés à l'étranger exigeant l'apport de capitaux frais, on pourrait envisager une telle évolution pour RATP Dev, mais en gardant le contrôle de la société, car c'est essentiel à son développement. Aujourd'hui, cette nécessité n'existe pas.

La séparation des activités de gestionnaire d'infrastructure et d'opérateur de transport est un élément clef qui appelle la plus grande vigilance. Elle est organisée depuis 2012. La RATP exercera le rôle de gestionnaire d'infrastructure pour la Société du Grand Paris dans des conditions différentes de celles qui valent pour le réseau « historique » d'Île-de-France : elle ne sera pas propriétaire des infrastructures et l'entretien des gares ne sera pas dans son périmètre d'intervention.

Il est vrai qu'en matière de transport public, les interlocuteurs sont nombreux. Je ne peux m'empêcher de penser que la profusion de chantiers à venir poussera inévitablement les intervenants à s'interroger sur ce point. Nous devons nous assurer d'une excellente coordination entre la RATP, la Société du Grand Paris et Aéroports de Paris d'une part, entre la RATP et les autorités de tutelle d'autre part, pour être sûrs que les infrastructures seront livrées à temps, notamment dans la perspective des Jeux Olympiques – c'est-à-dire avant la fin de l'année 2023 pour les tronçons Nord et Sud de la ligne 14. La réussite suppose la fluidité des relations entre l'ensemble des acteurs.

La loi Savary nous aidera puisque les compétences du GPSR ont été élargies : ses membres peuvent désormais être armés et en civil, ils sont habilités à faire des palpations de sécurité et à fouiller les bagages. Mais, pour lutter contre la fraude, cette loi devrait nous donner un meilleur accès à l'adresse des contrevenants. Le montant de la fraude est compris entre 100 et 200 millions d'euros ; la Cour des comptes l'estime à 176 millions. Le sujet est d'importance, sachant que nous dépensons 86 millions d'euros pour en recouvrer 27... Mille agents sont assignés au contrôle, de plus en plus souvent en coordination avec le GPSR et les brigades du réseau ferré là où nous sommes co-exploitants avec la SNCF. Les moyens humains existent donc, et le passage à la verbalisation digitale, en 2016, a eu pour effet d'augmenter légèrement le taux de recouvrement ; il s'établit maintenant à 44,7 %. Le problème tient à ce que bien des passagers en infraction donnent de fausses adresses ; sur ce point, la loi Savary peut nous aider et je l'accueille très favorablement.

Mme la présidente Barbara Pompili. La mission d'information sur l'application de la loi Savary que nous avons lancée la semaine dernière nous éclairera sur cette question et nous vous demanderons de venir faire le point.

Mme Catherine Guillouard. Nous sommes à la disposition de votre commission.

Nous faisons recycler les rames par une entreprise, en France ; elle les démonte et nous rend les matériaux. Nous recyclons aussi les eaux usées, ainsi que les vêtements et les tenues de travail.

J'en viens à la rémunération des agents. Un mécanisme de maintien du pouvoir d'achat spécifique à la RATP prévoit que l'évolution de la rémunération de chaque salarié doit être supérieure à l'inflation ; c'est mesuré régulièrement. La masse salariale s'accroît en raison des augmentations de salaire liées à l'ancienneté et des augmentations individuelles ; la rémunération moyenne par personne a augmenté de 2 %.

Je considère que les salariés d'une entreprise qui va s'ouvrir à la concurrence doivent être correctement payés, sinon – et j'ai déjà un cas précis en tête – nos concurrents viendront débaucher nos talents ; c'est une de mes plus fortes préoccupations. Si vous vous apprêtez à relever des défis aussi difficiles que ceux qui attendent la RATP, vous devez être sûre d'être entourée de gens compétents et motivés. Je suis sûre que c'est le cas et qu'il y a, au sein du groupe, une très grande richesse en savoir-faire et en technicité, ainsi qu'une forte volonté de servir le public – ce sont d'ailleurs les raisons pour lesquelles j'ai présenté ma candidature à sa présidence.

Des appels à idées ont eu lieu, et les quinze projets qui ont émergé sont à l'étude.

La publicité nous rapporte 70 millions d'euros. Je vais m'enquérir de l'impact environnemental des affiches lumineuses, que j'ignorais, mais on peut faire beaucoup avec pareille somme. Ainsi, la Fondation RATP fait beaucoup pour le bien public : cela vaut donc le coup de faire un peu de publicité dans le métro...

Mme la présidente Barbara Pompili. Vous avez été si complète qu'il ne reste finalement que peu de questions. Toutefois, l'horaire nous presse, d'autres occupations nous attendent et je tiens à ce que mes collègues soient présents pour voter. Aussi, je serai intraitable sur le temps de parole : sachez-le, mes chers collègues, vous disposez chacun d'une minute, et Mme Guillouard n'en aura guère plus pour vous répondre.

Mme Béragère Couillard. En un an, les vols avec violence dans les transports en commun ont progressé de 7 % et les agressions de 14 %. Le métro est le principal lieu où ces agressions se produisent et le territoire parisien représente 44 % de ces violences. Selon un sondage de 2014, 47 % des Français ressentent un sentiment d'insécurité dans les transports.

Quelles seront vos actions afin de sécuriser les transports en commun parisiens et de faire changer cette image qu'ont les utilisateurs ?

M. Fabrice Brun. Vous slalomez déjà avec aisance entre tous les sujets. Qu'en sera-t-il quand vous serez entrée dans l'entreprise !

Plus sérieusement, je voudrais vous remercier d'avoir abordé la question de l'accessibilité des transports en commun aux personnes à mobilité réduite. C'est une obligation de la loi de 2005, et je tiens à insister tout particulièrement sur la concertation avec les usagers concernés, qui sont très demandeurs en la matière.

Enfin, l'information des voyageurs est toujours un maillon faible, qu'il s'agisse de ralentissements du trafic, d'incidents sur la ligne, de problèmes de signalisation ou d'informatique. Les passagers aimeraient en savoir davantage ! Comment faire pour mieux les informer en temps réel ?

Mme Aude Luquet. Ma première question concernait l'ouverture du marché et les écarts de compétitivité... vous y avez répondu. Ma deuxième question portait sur les innovations et les nouvelles mobilités... vous y avez répondu. Je veux donc simplement vous remercier pour votre présentation exhaustive car, en fait, je n'ai pas de troisième question... (*Rires et applaudissements*).

En outre, nous aurons l'occasion de nous revoir, puisque j'ai l'honneur d'être la rapporteure de la mission d'information, dont a parlé Mme la présidente, sur l'application de la loi Savary.

M. Jean-François Cesarini. Ma question porte sur les pollutions chimiques dans l'air du métro, sujet que vous avez déjà abordé, plus particulièrement sur leurs effets pour les salariés et les conducteurs des rames, dont on parle moins que des usagers. On a constaté des dépassements très élevés, de trois fois à quatre fois supérieurs à la norme autorisée, des valeurs limites d'exposition professionnelle.

Vous nous avez dit que les analyses n'avaient pas montré que le personnel qui travaillait dans les rames souffrait de maladies supplémentaires. Cela peut paraître étonnant : pourquoi lutter contre la pollution due à des particules toxiques, si le fait d'y être exposé trois ou quatre fois plus que les autres n'a finalement aucun effet sur la santé ?

Mme Catherine Guillouard. J'ai conscience des mauvais chiffres que vous avez évoqués, Madame Couillard. J'ai dressé la liste des moyens que nous engageons pour lutter contre les vols avec violence.

À mon arrivée, une de mes premières préoccupations sera de rencontrer la Préfecture de police de Paris. Je ne dispose en effet pas de tous les éléments d'information, mais je pense qu'il est important de recruter le plus rapidement possible les 100 agents supplémentaires – 10 % d'effectifs en plus, c'est loin d'être négligeable ! – et d'améliorer la coordination avec la brigade des réseaux ferrés, afin que notre plan d'action soit meilleur.

C'est bien parce que je suis consciente de ce problème que j'ai fait de la qualité de service, de la sécurité ferroviaire et de la sûreté de nos lignes la priorité : c'est notre premier devoir.

Oui, Monsieur Brun, je m'engagerai en faveur de la concertation sur le thème de l'accessibilité. Nous tiendrons chaque année deux réunions avec les associations d'usagers et nous les écouterons. Nous faisons en la matière des choses très innovantes, comme cette formation pour les personnels afin que les personnes en déficience mentale puissent tout de même prendre le métro. Tous les salariés de la ligne 10 sont formés, nous avons commencé pour le RER B et nous avons l'ambition de former l'ensemble des agents d'ici à 2020. Vraiment, nous prenons le sujet très à cœur.

Nous avons développé un certain nombre d'outils pour améliorer l'information des voyageurs en temps réel. Nous verrons comment améliorer encore cela. Nos agents de conduite savent qu'en cas d'incident de plus de sept minutes, ils risquent d'être mobilisés de façon obligatoire.

Pas moins de 2 700 écrans IMAGE, dont 600 ont été déployés l'année dernière, nous permettent de savoir en temps réel où en est l'exploitation. C'est un point-clé du plan d'Île-de-France Mobilités. Chaque ligne de métro et chaque ligne de tram dispose d'un compte Twitter.

Nous travaillons aussi à un retour client : je l'ai dit, je veux que nous ayons « l'obsession » du retour voyageurs. On travaille à mettre en place, pour la fin de l'année, un « chatbot » qui permettra d'améliorer aussi le retour clients. Ce mot, issu du jargon informatique, combine les idées de tchat et de robot.

J'en viens à la pollution chimique dans l'air. La médecine de la RATP procède à 44 000 examens par an. Une partie des salariés qui travaillent dans les réseaux souterrains sont suivis et l'on continuera à les surveiller. Pour ma part, je dispose des résultats qui ont été communiqués à l'occasion de la première campagne, et je constate qu'il n'y a pas eu d'alerte à ce propos. Mais évidemment, on va continuer et poursuivre l'exercice en continu pour s'assurer que la situation est sous contrôle. D'ailleurs, le rapport de l'ANSES montre que l'on a anticipé, notamment grâce à la vigilance de Mme Élisabeth Borne, et que nous nous sommes déjà penchés sur toute une série de questions soulevées par l'ANSES.

S'agissant des écarts de compétitivité, pour nous tester il faudra suivre de façon systématique, parmi les indicateurs financiers, le coût voyageur-kilomètre transporté, ce que nous faisons déjà. C'est en effet un élément important dans la mesure où la productivité est un élément de la compétitivité de la RATP, donc des emplois de demain lors de l'ouverture à la concurrence. Nous n'avons pas choisi cette dernière, mais autant en faire non pas une menace mais une chance, en s'y préparant.

J'ai en tête un chiffre qui n'est pas si mauvais que cela : de 2008 à 2016, le coût voyageur-kilomètre transporté a baissé de façon plutôt significative. Cela signifie que l'offre de transport a augmenté. Il faudra poursuivre nos efforts car c'est primordial pour le futur de l'entreprise.

Mme Pascale Boyer. En mars 2017, l'Institut d'aménagement et d'urbanisme a publié sa dernière enquête, « Victimation et sentiment d'insécurité en Île-de-France ». Il en ressort que les transports en commun font toujours peur aux usagers. Cette étude, qui porte sur l'année 2015, révèle que 43,2 % des personnes interrogées ressentent de la peur à l'idée de prendre les transports en commun, les femmes étant plus inquiètes que les hommes : 56,3 % contre 26,7 %. De fait, c'est dans les transports en commun et dans les gares que sont commis 37 % des vols sans violence et, surtout, 39 % des agressions sexuelles contre des femmes.

Que prévoyez-vous pour rassurer les usagers, en particulier les femmes ?

M. Pierre Vatin. En dépit de l'exhaustivité de votre exposé, il me semble que vous n'avez pas entièrement répondu à une question.

Je souhaite donc savoir comment la RATP pourrait contribuer à la promotion de la modernisation des lignes, au-delà des tronçons qu'elle utilise, sachant qu'aujourd'hui les usagers rencontrent des difficultés dues au fait que, si les réseaux sont bons au départ de Paris, ils le sont de moins en moins au fur et à mesure que l'on s'en éloigne. Ainsi, le CDG-Express circulera sur une ligne également empruntée par la ligne K du Transilien, le RER et les Intercités. Comment contribuerez-vous au maintien ou à l'amélioration des services au-delà des lignes qui relèvent de la compétence de la RATP ?

M. Jean-Baptiste Djebbari. Je souhaite vous interroger sur le traitement social des métiers qui vont disparaître du fait de l'automatisation des rames. Que faire des chauffeurs qui n'auront plus de travail ?

J'observe par ailleurs que le secteur aérien n'a pas su harmoniser les normes fiscales ou sociales de ses travailleurs. Ne conviendra-t-il pas, à la RATP, de mener ce combat relativement en amont de la phase d'ouverture à la concurrence ?

M. Vincent Descoeur. Vous avez en grande partie répondu à la question que je souhaitais vous poser à propos de l'ouverture à la concurrence. J'aimerais toutefois avoir des précisions quant à la manière dont serait traitée la question des infrastructures, en particulier celles dont la RATP est propriétaire.

J'ai bien compris que vous distinguez la gestion du réseau d'une part, de son exploitation, d'autre part. Ces deux missions vont-elles être ouvertes à la concurrence et comment pensez-vous y faire face ?

Mme Catherine Guillouard. Je ne reviens pas sur les vols avec violence : j'ai bien conscience du problème, mais je ne veux pas me répéter.

Pouvons-nous contribuer à la modernisation des réseaux ? Ce que nous pouvons faire, c'est par exemple, si l'on nous y invite au travers des appels d'offres, développer des offres de bus, de transport à la demande en grande couronne, voire ailleurs en France. Ce peut être pour nous un champ d'exploration et de développement commercial relativement important. C'est pour cela qu'il me paraît important d'intégrer le multimodal dans les réponses que nous apporterons, demain, aux appels d'offres des collectivités locales.

Quand vous résidez dans un territoire éloigné, le transport à la demande présente bien des avantages. À l'occasion d'une concertation sur le bus lancée notamment par Île-de-France Mobilités, nous avons eu l'occasion d'expliquer que dans des zones où le réseau est moins dense que dans le centre de Paris, le transport à la demande permettait de rapatrier les gens en fin de journée, à la fois au moment des pics d'arrivée des transports en commun classiques, et en dehors de ces pics. Mais il présente aussi un intérêt dans des zones purement urbaines. De mon point de vue, le développement du transport à la demande est inévitable et, de surcroît, porteur.

Pour le reste, on ne saurait oublier que notre compétence est fixée par la loi et les décrets, qui ne prévoient nullement que je donne des leçons de gestion du réseau à l'extérieur de celui de la RATP... Certes, nous pouvons échanger retours d'expérience et bonnes pratiques, mais je ne peux pas me permettre d'intervenir en ce qui concerne par exemple le Transilien, lignes dont SNCF Réseau est maintenant responsable.

Je pourrais toutefois me demander, de façon quelque peu provocatrice, si nous devrions nous engager en cas d'ouverture des TER à la concurrence... Pour l'heure, je respecterai évidemment le territoire historique, législatif et réglementaire dans lequel la RATP doit se mouvoir.

La question des écarts de compétitivité est cruciale dans le cadre de l'ouverture à la concurrence car il faudra que nous puissions faire jeu égal avec nos concurrents. Cela supposera que les pouvoirs publics nous permettent de disposer d'un cadre social harmonisé. Je l'ai dit, il est absolument indispensable que les règles du jeu soient les mêmes et que l'on évite tout dumping social entre ceux qui se lanceront dans la compétition des appels d'offres en Île-de-France.

Devant la commission de l'aménagement du territoire et du développement durable du Sénat, la ministre a déclaré qu'à l'occasion de l'ouverture à la concurrence des TER, elle entendait avancer dans cette direction pour la SNCF, en prévoyant également des éléments relatifs à la RATP. Nous serons évidemment à sa disposition pour faire valoir notre point de vue car il est fondamental que nous ne partions pas dans des conditions qui nous empêcheraient d'être compétitifs. Des milliers d'emplois sont à la clé : rien que pour les bus, 17 000 salariés sont concernés – 15 000 conducteurs et 2 000 mainteneurs.

Ceci est de l'intérêt de tous : celui des salariés, qui auront ainsi une perspective de développement ; celui de ceux qui ouvrent leur marché à la concurrence, qui pourront conserver l'expérience de ces salariés ; celui des entreprises elles-mêmes puisqu'il faut bien éviter une situation dans laquelle on n'aurait plus de marché et où les coûts figureraient dans le compte de résultat.

Nous devons pouvoir avoir un dialogue responsable et mature sur ces sujets puisqu'il s'agit en fait de développement.

J'en viens aux conséquences pour l'emploi de l'automatisation des lignes de métro. Certains ont été formés à d'autres métiers : régulation, agents dans les stations. Je précise tout de même, car on ne s'en rend pas bien compte en tant qu'usager, qu'une ligne de métro automatique n'a rien d'une ligne déshumanisée : la présence des agents y est très importante. Je l'ai dit : 6 000 agents sont en service dans les stations et les gares de la RATP.

Octys est un système de pilotage automatisé avec conducteur mais cela ne signifie pas qu'il n'y a personne à bord : il faut informer, signaler les défauts d'équipement, rassurer les voyageurs, faire face aux problèmes de sûreté et de sécurité qui sont de plus en plus grands.

Notre rôle de gestionnaire d'infrastructures doit être totalement séparé de celui de gestionnaire d'opérateur de transports. Tout est prévu par les textes, que l'on doit appliquer à la lettre. De même la réponse à votre question, monsieur Descoeur, figure dans les textes, puisqu'elle a été apportée par le législateur lui-même : non, il n'y aura pas d'appel d'offres pour la gestion des infrastructures.

Pour tout ce qui concerne le Grand Paris Express, notre rôle de gestionnaire d'infrastructure (GI) est fixé de façon très précise. Je l'ai expliqué, il y a deux différences avec un GI traditionnel : les gares et le fait que la Société du Grand Paris garde la propriété des infrastructures. Mais le législateur a tranché : pour moi, le débat est clos et il ne faut pas que les soumissionnaires remettent en question ce qui a été d'ores et déjà arrêté.

Mme la présidente Barbara Pompili. Madame Guillouard, il ne me reste plus qu'à vous remercier pour vos nombreuses réponses. Je crois que chacun est maintenant très éclairé, et que l'avis qui sera rendu le sera en toute connaissance de cause. (*Applaudissements.*)

*

Délibérant à huis clos, la commission se prononce par un vote au scrutin secret, dans les conditions prévues à l'article 29-1 du Règlement, sur la nomination envisagée de Mme Catherine Guillouard aux fonctions de président-directeur général de la Régie autonome des transports parisiens (RATP).

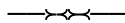
*

La commission procède au dépouillement du scrutin, simultanément au dépouillement du scrutin sur cette nomination opéré par la commission de l'aménagement du territoire et du développement durable du Sénat.

Les résultats du scrutin auquel il a été procédé sont les suivants :

Nombre de votants :.....	42
Bulletins blancs ou nuls :	1
Suffrages exprimés :	41
Avis favorables :	40
Avis défavorables :	1

*La commission a émis un avis **favorable** à la nomination de Mme Catherine Guillouard aux fonctions de président-directeur général de la RATP.*



Membres présents ou excusés

Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire

Réunion du mercredi 26 juillet 2017 à 16 h 30

Présents. - Mme Bérangère Abba, M. Christophe Arend, Mme Sophie Auconie, Mme Nathalie Bassire, M. Christophe Bouillon, Mme Pascale Boyer, M. Guy Bricout, M. Fabrice Brun, M. Stéphane Buchou, M. Lionel Causse, M. Jean-François Cesarini, M. Jean-Charles Colas-Roy, M. Paul-André Colombani, Mme Bérangère Couillard, M. Vincent Descoeur, Mme Jennifer De Temmerman, M. Jean-Baptiste Djebbari, M. Loïc Dombreval, M. Jean-Luc Fugit, Mme Sandrine Josso, Mme Stéphanie Kerbarh, Mme Florence Lasserre-David, M. Jean-Claude Leclabart, Mme Sandrine Le Feur, Mme Aude Luquet, Mme Laurence Maillart-Méhaignerie, M. Emmanuel Maquet, Mme Sandra Marsaud, Mme Marjolaine Meynier-Millefert, M. Bruno Millienne, M. Adrien Morenas, M. Matthieu Orphelin, M. Jimmy Pahun, M. Bertrand Pancher, Mme Mathilde Panot, Mme Zivka Park, M. Patrice Perrot, M. Damien Pichereau, Mme Barbara Pompili, Mme Véronique Riotton, Mme Laurianne Rossi, M. Martial Saddier, M. Jean-Marie Sermier, M. Gabriel Serville, M. Vincent Thiébaud, Mme Frédérique Tuffnell, Mme Laurence Vanceunebrock-Mialon, M. Pierre Vatin, M. Michel Vialay, M. Jean-Marc Zulesi

Excusés. - M. Jean-Yves Bony, Mme Danielle Brulebois, M. Olivier Falorni, M. David Lorion, M. Thierry Robert, M. Hubert Wulfranc